

PUSAT LABA (*PROFIT CENTERS*)

- Fungsi laba pada berbagai perusahaan ialah:
 1. Menjadi tujuan setiap perusahaan yaitu memperoleh laba yang tinggi.
 2. Laba merupakan tolok ukur efektivitas.
 3. Laba adalah selisih pendapatan (output) dengan biaya (input).
 4. Laba juga juga mengukur efisiensi dan efektivitas.
- Pusat Laba (*Profit Centers*), jika kinerja suatu pusat tanggung jawab diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan beban).
- Pusat laba yang kewenangan pemimpinnya terbatas terhadap pendapatan dan/atau biaya disebut Pusat Laba Semu (*Pseudo Profit Center*)
- Laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk ke arah yang berbeda).

Pertimbangan Umum (*General Considerations*)

- Organisasi fungsional -> organisasi dimana fungsi produksi atau pemasaran utama dilakukan oleh unit organisasi terpisah.
- Divisionalisasi -> suatu organisasi diubah menjadi organisasi dimana setiap unit utamanya bertanggung jawab baik atas produksi maupun pemasaran.

Kondisi-kondisi dalam mendelegasikan tanggung jawab laba (*conditions for delegating profit responsibility*)

1. Manajer harus memiliki akses ke informasi relevan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan serupa.
2. Harus ada semacam cara untuk mengukur efektifitasnya suatu *trade-off* biaya/pendapatan yang dibuat oleh manajer.

Keuntungan Pusat Laba (*Advantages of Profit Centers*)

1. Kualitas (*quality*)
2. Kecepatan (*speed*)
3. Bebas dari pengambilan keputusan harian (*relieved of day-to-day decision-making*)
4. Inisiatif (*initiative*)
5. Tempat pelatihan (*training ground*)
6. Kesadaran laba (*profit consciousness*)
7. Profitabilitas dari komponen-komponen individual perusahaan (*profitability of the company's individual components*)
8. Kinerja kompetitif (*competitive performance*)

Kesulitan dengan Pusat Laba (*Difficulties with Profit Centers*)

1. Hilangnya pengendalian (*lost of control*)
2. Kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit berkurang (*quality of decisions made at unit level may be reduced*)
3. Perselisihan (*Friction*)
4. Kompetisi (*competition*)

5. Biaya tambahan (*additional costs*)
6. Tidak adanya kesempatan mengembangkan kompetensi
7. Profitabilitas jangka pendek (*short run-profitability*)
8. Optimalisasi laba perusahaan secara keseluruhan (*optimize the profits of company as whole*)

Unit Bisnis sebagai Pusat Laba (*Business Unit as Profit Centers*)

Batasan atas wewenang unit bisnis (*Constraints on Business Unit Authority*)

Manajer Unit Bisnis bertanggung jawab, mempunyai kebijakan dan kendali terhadap pengembangan produk, proses produksi, pemasaran serta perolehan produk, oleh karena itu ia dapat mempengaruhi pendapatan dan biaya yang berakibat terhadap laba bersihnya. Proses tersebut menciptakan suatu unit usaha yang bertanggung jawab terhadap manufaktur dan pemasaran suatu produk, sehingga manajer unit dapat ditetapkan sebagai manajer pusat laba

1. Batasan dari unit bisnis lain
Tiga jenis keputusan yang berguna dalam hal pengendalian suatu pusat laba :
 - a. Keputusan produk (barang/jasa yang harus dibuat/dijual)
 - b. Keputusan pemasaran (bagaimana, dimana, dan berapa jumlah barang/jasa yang akan dijual)
 - c. Keputusan perolehan (*procurement*) atau *sourcing* (bagaimana mendapatkan atau memproduksi barang/jasa)
2. Batasan dari manajemen korporat, terdiri atas :
 - a. Batasan yang timbul dari pertimbangan-pertimbangan strategis,
 - b. Batasan yang timbul karena adanya keseragaman yang diperlukan,
 - c. Batasan yang timbul dari nilai batasan ekonomis sentralisasi.

Pusat Laba Lainnya (*Other Profit Centers*)

Fungsional Pemasaran sebagai pusat laba

- Menjalankan aktivitas pemasaran dapat dijadikan sebagai pusat laba dengan cara :
 1. Membebankan biaya dari produk yang dijual melalui harga transfer dengan cara membuat *trade off* pendapatan/biaya yang optimal.
 2. Harga transfer dibebankan kepada pusat laba berdasarkan biaya standard. Cara ini akan memisahkan kinerja biaya pemasaran terhadap biaya manufaktur sehingga manajer pusat laba tidak terpengaruh oleh perubahan efisiensi diluar kendali manajer pemasaran.

Fungsional Manufaktur sebagai pusat laba

- Biasanya aktivitas manufaktur merupakan pusat biaya yang diukur kinerjanya berdasarkan perbandingan realisasi biaya dengan dengan biaya standard dan anggaran overhead. Masalah yang timbul adalah bahwa hal ini tidak mengindikasikan kinerja manajemen dari seluruh aspek yang dikerjakannya. Oleh sebab itu perlu evaluasi yang terpisah misalnya yang menyangkut pengendalian mutu, penjadwalan produk dan keputusan membuat atau membeli mana yang lebih menguntungkan. Oleh sebab itu fungsional manufaktur dijadikan pusat laba. Caranya, terhadap unit ini diakui adanya pendapatan yang dihitung sebesar: Harga jual produk dikurangi estimasi biaya pemasaran

Unit-unit Fungsional Pendukung dan Pelayanan sebagai pusat laba

- Unit-unit fungsional pendukung dan support meliputi unit-unit seperti unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, teknik, konsultan dan layanan konsumen serta aktivitas pendukung lainnya yang dapat dijadikan sebagai pusat laba. Caranya adalah dengan membebankan biaya dari layanan yang diberikan dan menutupnya dari pendapatan atas layanan yang diberikan baik kepada internal dan eksternal. Dengan demikian, manajer organisasi unit ini termotivasi untuk mengendalikan biayanya agar pelanggannya tidak kabur, disamping itu konsumen termotivasi untuk membuat keputusan apakah jasa yang diterima telah sesuai dengan harganya.

Organisasi lainnya :

- Organisasi ini meliputi organisasi cabang pada area geografis tertentu yang manajernya tidak mempunyai tanggung jawab manufaktur atau pembelian. Pada organisasi ini dan profitabilitasnya merupakan satu-satunya ukuran kinerjanya.
 1. Cabang suatu perusahaan
 2. Toko-toko dalam rantai ritel
 3. Restoran-restoran pada rantai makanan cepat saji
 4. Hotel-hotel pada rantai hotel

Mengukur Profitabilitas (*Measuring Profitability*)

Ada dua jenis profitabilitas yang digunakan untuk mengevaluasi suatu pusat laba, yaitu :

1. Pengukuran kinerja manajer → fokus bagaimana hasil kerja manajer (diukur dengan sesuai wewenang dan tanggung jawabnya, hal ini digunakan untuk menyusun perencanaan dan koordinasi serta pengendalian pusat laba sehari-hari untuk memberikan motivasi yang tepat bagi manajer.
2. Pengukuran kinerja ekonomis → fokus pada kinerja pusat laba sebagai entitas ekonomi (dapat mencapai atau memenuhi anggarannya)

Kedua jenis profitabilitas di atas berbeda, contoh :

1. Laporan kinerja manajemen suatu toko cabang → dapat menunjukkan bahwa kinerjanya sangat baik, tetapi
2. Laporan kinerja ekonomis toko cabang tersebut menunjukkan bahwa kehilangan posisinya di pasar dan harus ditutup karena adanya kondisi persaingan dan ekonomi di lokasi tersebut.

Informasi untuk ke dua laporan tidak dapat diperoleh dari satu kelompok data saja. Laporan manajemen frekuensinya tinggi, sedangkan laporan ekonomis dibuat saat-saat tertentu ketika keputusan ekonomis dibuat.

Ada 3 jenis persoalan dalam pengukuran tingkat laba secara umum :

1. Harga transfer -> nilai yang terkandung pada setiap produk atau jasa yang terjadi di antara dua atau lebih pusat laba.
2. Pendapatan bersama -> kondisi dimana dua atau lebih pusat laba bekerja sama dalam menghasilkan peningkatan volume penjualan.
3. Pembiayaan bersama (*common cost*)

Kinerja pusat laba juga dapat dievaluasi berdasarkan 5 ukuran profitabilitas, yaitu :

1. Margin kontribusi (*Contribution Margin*)

Yaitu pendapatan setelah dikurangi harga pokok penjualan dan semua biaya variable. Menunjukkan rentang (*spread*) antara pendapatan dan biaya variabel.

Alasan : karena beban tetap (*fixed expense*) berada di luar kendali manajer yang bersangkutan, sehingga para manajer harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan margin kontribusi.

2. Laba langsung (*Direct Profit*)

Yaitu *contribution margin* setelah dikurangi biaya tetap yang terjadi di pusat laba yang bersangkutan. Mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan. Menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan oleh atau dapat ditelusuri langsung ke pusat laba tersebut tanpa memperdulikan apakah pos-pos ini ada dalam kendali manajer pusat laba atau tidak.

Kelemahan: tidak memasukkan unsur manfaat motivasi dari biaya-biaya kantor pusat.

3. Laba yang dapat dikendalikan (*Controllable Profit*)

Yaitu *direct profit* dikurangi biaya yang dibebankan oleh kantor pusat namun masih *controllable* bagi pusat laba yang bersangkutan. Memasukkan pengeluaran-pengeluaran yang dapat dikendalikan oleh manajer unit bisnis paling tidak pada tingkat tertentu, co. layanan teknologi informasi, maka laba yang dihasilkan setelah dikurangi dengan seluruh biaya yang dipengaruhi oleh manajer pusat laba.

Kekurangan : tidak memasukkan beban kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan.

4. Laba sebelum pajak (*Income before Income Taxes*)

Yaitu *controllable profit* setelah dikurangi beban dari kantor pusat lainnya. Seluruh overhead korporat dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba.

5. Laba bersih (*Net Income*)

Yaitu *income before income taxes* setelah dikurangi pajak terhutang. Perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih (*net income*), yaitu jumlah laba bersih setelah pajak.

2 alasan yang menentang :

- a) Laba setelah pajak sering kali merupakan persentase yang konstan atas laba sebelum pajak, dimana tidak ada manfaat dengan memasukkan unsur pajak penghasilan.
- b) Banyak keputusan yang mempengaruhi pajak penghasilan dibuat di kantor pusat, maka tidaklah tepat jika para manajer pusat laba harus menanggung konsekuensi dari keputusan-keputusan tersebut.

Contoh : Laporan Laba Rugi suatu Pusat Laba

		Ukuran Profitabilitas	
Pendapatan	Rp. 1.000.000,-		
Harga pokok penjualan	600.000,-		
Biaya variabel	180.000,-		

Margin kontribusi	220.000,-	→ (1)	
Biaya tetap yang dikeluarkan oleh pusat laba	90.000,-		

Laba langsung	130.000,-	→ (2)	
Beban biaya korporat yang dapat dikendalikan	10.000,-		

Laba yang dapat dikendalikan	120.000,-	→ (3)	
Alokasi korporat lainnya	20.000,-		

Laba sebelum pajak	100.000,-	→ (4)	
Pajak	40.000,-		

Laba bersih setelah pajak	60.000,-	→ (5)	
	=====		